



Prosjektrapport

Et felles løft for fremtiden

Bemanningsplanlegging som gir bærekraft 2021-2022

Heltidskultur

KARMØY KOMMUNE,
HELSE- OG OMSORGSEATEN

Veien mot en heltidskultur gjennom samspill av
overordnede og operative prosesser



Kommunen som vil at du skal lykkes!

Innhold

Prosjektrapport	1
Et felles løft for fremtiden.....	1
Innledning	3
Litt historikk	3
Vi går fra ord til handling	3
Prosjektet: Et felles løft for fremtiden – heltid gir bærekraft.....	3
Hovedmål og delmål for prosjektet	4
Prosesser og aktiviteter 2021 – 2022.....	4
Måloppnåelse	6
Prosessmål	6
Resultatmål.....	7
Effektmål/gevinstrealisering	7
Økonomi	10
Oppfølging av prosjekt i ordinær drift.....	10
Nyttige erfaringer	11

Innledning

Heltidskultur handler om å skape en bærekraftig sektor, med nok kompetanse for å sikre innbyggerne kvalitet på tjenestene også i fremtiden. Gode relasjoner, kontinuitet, riktig kompetanse og sammenhengende tjenester er forutsetninger for å kunne skape best mulig kvalitet. Karmøy kommune har siden 2016 jobbet systematisk med å skape forståelse for denne kompleksiteten hos sine folkevalgte, overordnede ledere, hovedtillitsvalgte og verneombud. I 2020/21 var tiden for å iverksette prosesser for å bre denne forståelse nedover i organisasjonen.

Skjønnsstilskuddet har hatt stor betydning og bidratt til at vi har kommet dit vi er i dag. Vi har hatt mange aktiviteter både på strategisk og operativt nivå. Vi har oppnådd mye gjennom prosjektperioden og er motiverte for å ta jobben videre for å skape en heltidskultur.

Litt historikk

I perioden 2016 - 2020 kom heltidskultur for alvor på agenda i Karmøy kommune. Her er et lite innblikk i noen av de tidligere aktiviteter som la grunnlaget for nytt prosjekt:

2016 Hovedutvalg administrasjon - bestilling sak ang arbeid/prosess heltid (sak 31/16)
2017 Etablering styringsgruppe / prosjektgruppe
2017 Nytt blikk nettverkssamlinger (KS)
2018 Hovedutvalg administrasjon godkjenning prosjektplan (sak 9/18)
2017 - 2020 Forankringsprosesser administrativ ledelse, politisk ledelse, ansatte og tillitsvalgte
2019-2020 Erfaringsutvekslinger /kunnskapsgrunnlag fra andre kommuner, seminarer mm
2018 Hovedutvalget administrasjon status (sak 34/18)
2019 Hovedutvalg administrasjon - heltidskultur og arbeidsgiverpolitikk (sak 12/19)
2019 Tilsetting GAT rådgiver / turnuskompetanse og prosjekt heltid
2020 Prosessledelse nettverkssamlinger (KS)
2020 planlegging overgang til årsturnus - drøftinger på flere nivå
2020 Piloter årsturnus - i et heltidskulturperspektiv

Vi går fra ord til handling

Et felles løft for fremtiden - heltid gir bærekraft.

Demografisk utvikling krever at en i større grad tenker helhetlig og ikke «stykkevis og delt». Andelen eldre er økende i årene som kommer. Det er forventet at det vil være økende behov for helse- og omsorgstjenester og at tjenestene kan bli mer komplekse.

I Karmøy vil antall personer som er 67 år eller eldre øke fra dagens tall på ca. 6400 til rundt 10300 i 2040. Det betyr at hver fjerde person i Karmøy vil være over 67 år i 2040, sammenlignet med dagens tall som er én av sju. I økonomiplanperioden 2021-2024 er det særlig aldersgruppen 80-89 år som forventes å vokse mye, mens i de påfølgende årene vil en

begynne å se en sterk vekst også i personer over 90 år. Samtidig viser befolkningsprognose at antall i yrkesaktiv alder går ned. Dette gjør at vi må tenke nytt.

Vi må legge til rette for god rekruttering og fortsatt ha høy fokus på kompetanseheving og faglig utvikling for våre ansatte. Ved å utvikle oss mot en heltidskultur vil dette ha stor betydning for hvordan vi fremover skal organisere og fordele arbeidsoppgaver på en god og effektiv måte.

Hovedmål og delmål for prosjektet

Hovedmål:

- Forankre mål om heltidskultur og rolleavklaringer i linjen (etat, sektor, avdeling)
- Utvikle gode modeller og verktøy for hvordan arbeide frem mot heltid
- Etablere arbeidstidsordning/årstidsplanlegging som fremmer heltid

Delmål:

- Bygge kompetanse og gi innsikt i hvorfor det er viktig med heltidskultur.
- Bygge kapasitet til å kunne drive involverende prosesser på egen arbeidsplass.
- Forståelse og forventninger til de ulike roller
- Legge grunnlag og utvikle verktøy for hvordan lede gode involverende prosesser når det gjelder å ta i bruk arbeidstidsordning som fremmer heltid.

Prosjektet la vekt på en helhetlig tilnærming gjennom samspill av overordnede og operative prosesser.

Prosesser og aktiviteter 2021 - 2022

Vi har arbeidet systematisk gjennom fem faser. Prosessen vil være gjentakende, og arbeidet vil føre oss til målet om en heltidskultur gjennom læring og erfaring.



Beskrivelse av de ulike faser:

Fase 1 – forankring og innsikt

Intensjon med denne fasen er å gi hovedtillitsvalgte, hovedverneombud og ledere i døgndrift innsikt i omfanget av deltidskulturen. Herunder hvilke utfordringer som følger denne, hvorfor det er viktig å realisere heltidskultur og hva som må til for å lykkes med omstillingen.

Forventet resultat:

Deltakerne har fått innsikt og opparbeidet seg forståelse i suksessfaktorene for å etablere heltidskultur.

Fase 2 – strategi og eierskap

Utarbeide strategi for arbeidet med å realisere heltidskultur sammen med lederne i døgndrift, hovedtillitsvalgte (HTV) og hovedverneombud (HVO) for derigjennom skape eierskap til realisering av strategien.

Forventet resultat:

Arbeidet munner ut i en strategi hvor målsettingene, gevinstrealiseringspotensialet og anbefalt tiltak for å styrke kommunen i arbeidet med å realisere heltidskultur presenteres.

Fase 3 – kompetanse og kapasitetsbygging

Bidra til at ledere bygger kompetanse og kapasitet til å kunne mestre årstidsplanlegging med fokus på heltidskultur på egen arbeidsplass. Hensikt er å gi innsikt, kompetanse- og gjennomføringskraft i arbeidet med å implementere årstidsplanlegging for å fremme heltidskultur.

Forventet resultat:

Deltakerne har fått innsikt og kunnskap om hvordan de tilrettelegger gode involverende prosesser på arbeidsplassene. Deltakerne har fått god innsikt i utfordringsbildet knyttet til heltidskulturen i egen avdeling og kjenner nøklene som fremmer heltidskultur. De har identifisert målsettingene og handlingsrommet for å fremme heltidskultur på den enkelte arbeidsplass. I tillegg er det iverksatt involverende prosesser på arbeidsplassene hvor ansatte er gitt innsikt i gevinstene ved årstidsplanlegging og hva som er deres bidrag i å realisere heltidskultur.

Fase 4 – Gevinstrealisering

Styrke ledernes evne til å foreta gevinstrealisering. Dette innebærer innsikt i å avklare tjenestebehov og hvilken betydning dette vil ha i fordeling av kompetanse, kapasitet og kontinuitet. Det innebærer også å kartlegge variasjoner i brukerbehov og bemanningsbehov som det er formålstjenlig å planlegge for i ny arbeidstidsordning/årsplan fra 2022 og som fremmer heltidskultur.

Forventet resultat:

Lederne har opplevd mestring i prosessen. Medlemmene i de lokale partssammensatte gruppene opplever at de er involvert og har fått påvirket arbeidet med å realisere ny årsplan. De ansatte opplever involverende prosesser med mulighet for påvirkning

Fase 5 – evaluering og kunnskapsutvikling

Kommunen har opparbeidet seg en mer systematisk tilnærming til å realisere heltidskultur. Oppsummere erfaringene og evaluere hvorvidt avdelingene lyktes med å hente ut heltidskulturgevinstene.

Forventet resultat:

Videreutvikling av strategier for å fremme heltidskultur. Høyere organisasjonsmodenhet i forhold til å realisere heltidskultur

Måloppnåelse

Prosjektet ble delt opp i prosessmål, resultatmål og effektmål for 2021/2022:

Prosessmål	Resultatmål	Effektmål
• Bygge kompetanse og kapasitet til å implementere årstidsplanlegging som fremmer heltidskultur	• Nye årsplaner som iverksettes 2022	• Flertall med kontinuitetsbærere i store og hele stillinger • Ingen ubesatte stillinger og betydelig reduksjon i innleie

Prosessmål

Vi har underveis hatt prosjektmøter og styringsgruppemøter for forankring og nødvendige avklaringer/beslutninger. Det ble gjennomført en rekke samlinger (i hovedsak på teams) og alle ledere på alle nivå har vært deltakere i programmet sammen med tillitsvalgte og verneombud. Tema på samlingene har blant annet vært:

- Betydningen av å etablere heltidskultur for å sikre kvaliteten og bærekraften i tjenestene
- Hvordan gå fra deltidskultur til heltidskultur med hensyn på hvordan dette utfordrer kulturen på arbeidsplassen
- Hva kreves av lederrollen for å fremme heltidskultur
- Innsikt i utviklingskraften i det lokale partssamarbeidet med hensyn på medarbeiderinvolvering og hvilken betydning dette har for kunne få til endringer.
- Veiledning i å identifisere handlingsrommet på den enkelte arbeidsplass for å
 - øke andelen kontinuitetsbærere i store (mer enn 80 %) og hele stillinger
 - redusere andelen stillinger under 50 %
 - fjerne vakante stillinger
 - øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse
 - redusere antall tilkallingsvikarer
- Veiledning på hvilke grep som må tas i årsplan 2022 for å øke kontinuitet, kompetanse og kapasitet gjennom døgnet
- Opplæring i tjenestestyrte bemanning og årstidsplanlegging som fremmer heltidskultur

Det å bygge kompetanse og kapasitet opplevdes krevende i en tid med pandemi. Imidlertid bidro god planlegging, tydelig agenda for samlingen og «hjemmelekse» mellom samlingene til at vi hadde nødvendig fremdrift og holdt oss til fremdriftsplanen. Agenda ble påvirket

positivt av deltakernes engasjement og spørsmål/refleksjoner. På denne måten fanget vi opp områder underveis som vi måtte ha særlig fokus på.

Gjennom kartlegginger og analyser av den enkelte drift fikk deltakere god innsikt i sin egen nå-situasjon. Dette ga godt grunnlag for diskusjoner og refleksjoner på den enkelte arbeidsplass. Vi erfarte at analyser og statistikker kunne bli noe krevende å sette seg inn. Vi gjennomførte derfor egne samlinger og individuell oppfølging med hver enkelt virksomhet for gjennomgang av analysene. Det ble også avholdt individuell veiledning med virksomhetsledere om hvordan rigge prosesser for involvering i egen virksomhet. Det ble gjennomført en kursrekke i bemanningsplanlegging/kalenderplan. Her fikk ledere sammen med sin turnusgruppe praktisk bistand og veiledning i hvordan sette opp kalenderplan i tillegg til at protokoll for årsplan ble gjennomgått i detalj. Vi hadde også samling for gjennomgang av gjeldende lov- og avtaleverk.

Resultatmål

Alle virksomheter i døgndrift gikk over til årsplan fra mars 2022.

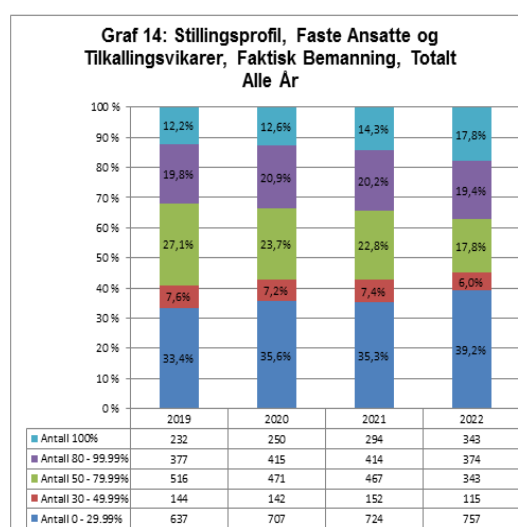
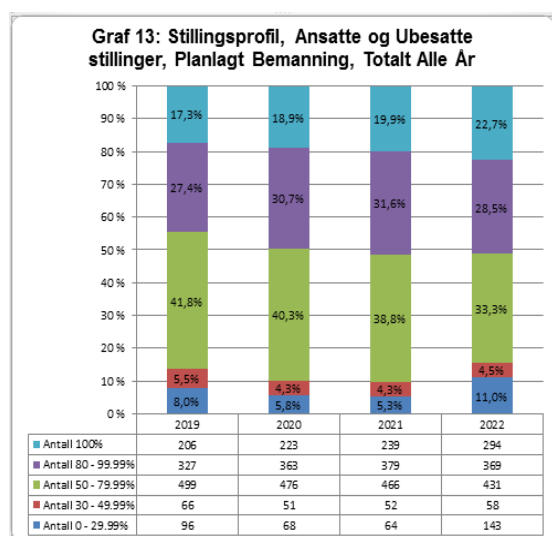
Effektmål/gevinstrealisering

Målbare ønskede effekter i prosjektet:

- økning i andel kontinuitetsbærere i hele og store stillinger
- redusert andel stillinger under 50 %
- ingen vakante stillinger
- reduksjon i antall tilkallingsvikarer

Økning i andel kontinuitetsbærere i hele og store stillinger

Bemanningsanalyse¹ viser en økning i andel heltid sammenlignet med tidligere år (ny analyse gjøres i mars/april -23). Andel kontinuitetsbærere (stilling over 80 %) ligger noe over 50 % for 2021/2022 (graf 13).



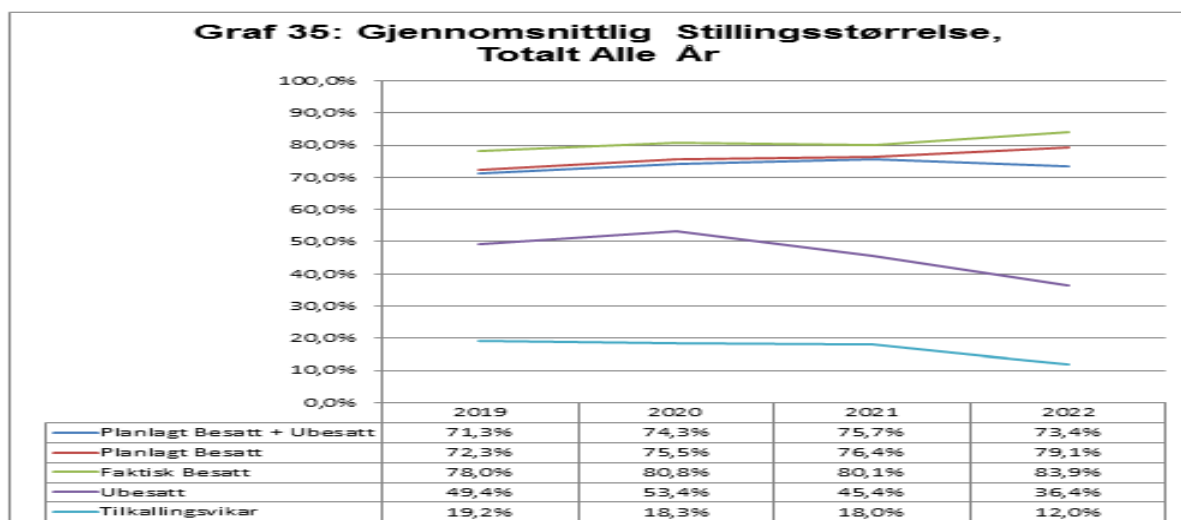
¹ Pr september 2022.

Andel stillinger under 50 %

Analysen viser at vi har hatt en oppgang i de laveste stillingsstørrelser. Sannsynlig forklaringen på dette er at vi tidligere hadde flere ansatte i helgestillinger organisert som tilkallingsvikar (bl.a. studenter). Disse er nå omgjort til faste stillinger og påvirker andel ansatte i små stillinger.

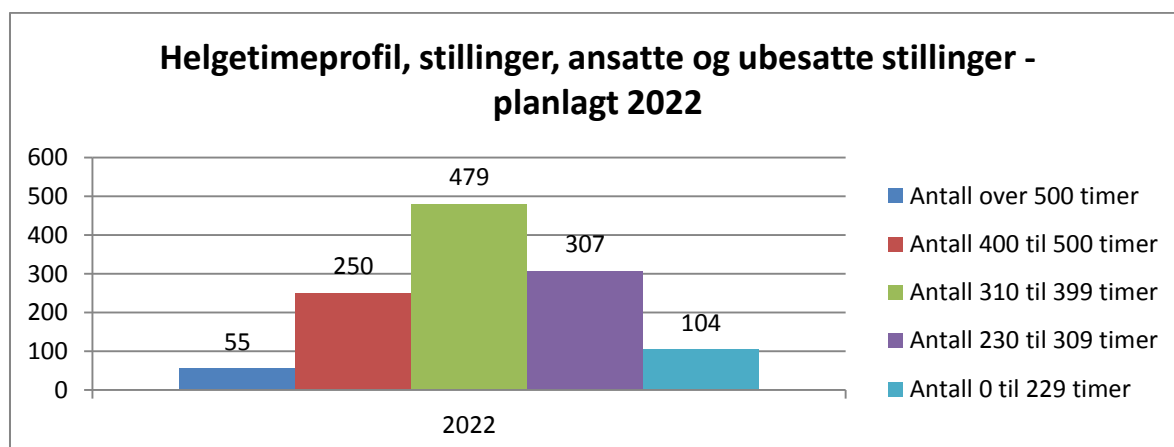
Gjennomsnittlig stillingsstørrelse og bruk av tilkalling

Våre analyser viser en økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelser samt at vi har nedgang i bruk av tilkallingsvikar (graf 35).



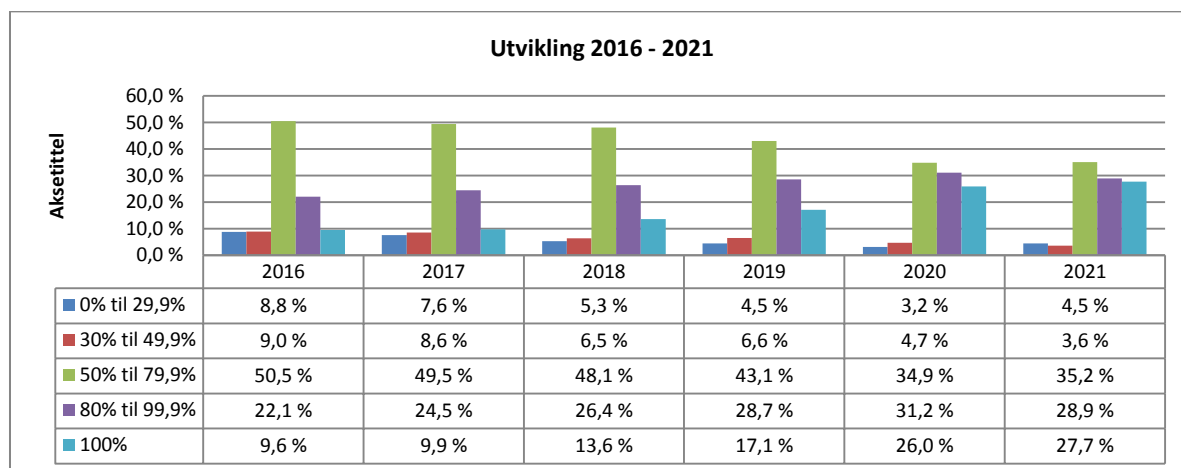
Helgetimer

Over flere år har vi hatt fokus på viktigheten av økt kontinuitet også i helgene. Dette har gitt gode resultater, og de fleste ansatte arbeider flere helgetimer enn det som kan kalles å være vanlig i en tradisjonell turnus. I prosjektperioden har en lykket med ytterligere å styrke helgene ved at flere har fått økt sin stilling ved å arbeide flere helgetimer. Vi har ulike varianter av hvordan timene arbeides. Noen ansatte arbeider flere helger enn tradisjonelt hver tredje helg. Mange arbeider lange vakter (over 13 timer) hver tredje eller hver fjerde helg. Helgetimer i snitt pr stilling viser 349 helgetimer. Fordelingen 2022 vises nedenfor:



PAI

Pai (KS) benyttes også for å vise utvikling over tid. Statistikk for 2022 er enda ikke klar, slik at sist måling er fra 2021²:



Brukt handlingsrom ved kalenderplanlegging/årsturnus

Kalenderplanlegging kan dersom det blir brukt rett gi et betydelig større handlingsrom når det gjelder å bygge kontinuitet og heltidskultur. Erfaringene med avdelingenes første kalenderplaner viser at avdelingene har dekket opp deler av det planlagte fraværet. De fleste dekket opp fraværet i helligdagsperiodene, ferieavvikling utenom sommerferieperioden samt en stor del av møtevirksomheten i avdelingene. Få benyttet imidlertid muligheten til å flytte arbeidstimer hos faste ansatte inn i sommerferieavviklingen eller begrenset hvor mange som avvikler sommerferie samtidig. Det resulterte i at driften i sommerferieperioden 2022 ble sårbar både i forhold til å sikre kompetanse og sikre tilstrekkelig kapasitet.

Ovennevnte utfordring ble ytterligere forsterket med at det viste seg å bli vanskelig å rekruttere ferievikarer, samt at de en fikk tak i, ville jobbe færre uker enn tidligere år. Samlet sett har dette gjort døgndrift svært sårbar i sommer. Mange av de faste ansatte som allerede har store eller hele stillinger jobbet merarbeid og overtid for å dekke opp bemanningsbehovet. Dette medførte at det ble en forholdsmessig dyr drift. Dette er en problemstilling vi vil arbeide videre med.

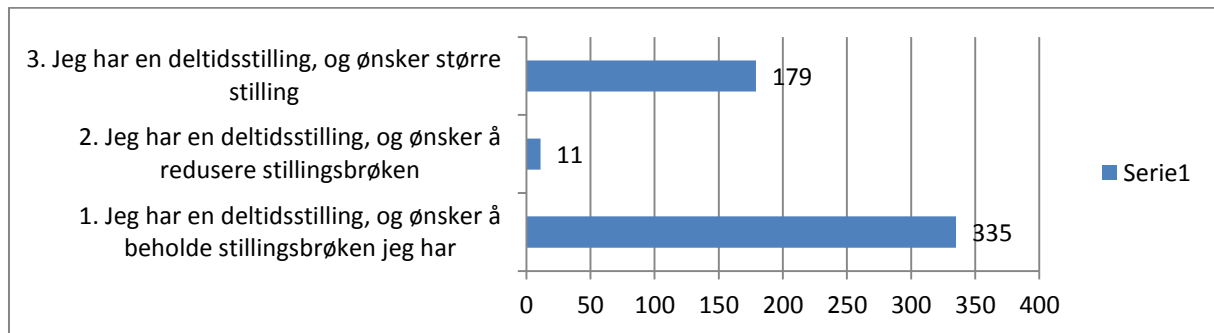
Fortsatt ansatte som oppgir å ha uønsket deltid

Vi gjennomførte kartlegging på uønsket deltid i 2022. Resultat fra undersøkelsen viser at vi fortsatt har flere ansatte som ønsker høyere stilling. Dette gir et potensiale å arbeide videre med. I grafen nedenfor vises også at mye av deltiden er frivillig.

Det kan være vert å merke seg at mange av våre ansatte arbeider i høye deltidsstillinger 80 – 90 %. I kommentarer kommer det blant annet frem at årsak til deltid er at de arbeider

²Det er et avvik på egne analyser og Pai tall. Dette har sin årsak i at Pai ikke tar med vakanser, noe vi gjør i egne analyser.

allerede høye deltidsstillinger, helsemessige utfordringer, studier, ønsker kun å arbeide natt/kveld o.l.



Økonomi

Mål er at heltidskultur skal gjennomføres uten at det går ut over rammen (budsjett). Det betyr at virksomhetene skal effektivisere uten at en får tilført nye friske midler. Ved å planlegge et år frem der en planlegger for variasjon (planlagt fravær, kurser, ferier mm) omdisponeres variabel lønn til fast lønn slik at ansatte i deltidsstilling får økt stilling. Dette forventes å gi lavere behov for innleie. Som vist i bemanningsanalyser over ser vi at det er noe nedgang i tilkalling og en økning fast ansatte/årsverk. Økning i årsverk kan ha ulike årsaker. Omdisponering av variable midler til faste midler (økte stillinger) men også økt tjenestebehov kan forklare økning.

Administrativ ledelse følger prosjektet tett og foretar jevnlig analyser av den økonomiske utviklingen. Vi har budsjettoverskridelser og det er nå viktig å få et godt bilde av årsakssammenheng.

Forskningsprosjekt « Hva koster heltid – egentlig? »

Vi er fra høsten 2022 deltakere i et forskningsprosjekt initiert av KS. Det er Fafo v/Leif Moland, Agenda Kaupang og Samfunnsøkonomisk Analyse som har oppdraget. Hensikt med prosjektet er at KS ønsker kunnskap om kostnader og økonomiske konsekvenser av å gå fra en deltidskultur til en heltidskultur. Prosjektet skal analysere kostnader og eventuelle økonomiske gevinster på kort og lang sikt som kommune-sektoren kan få ved å redusere antall deltidsstillinger og organisere sektoren med heltidsstillinger. Vi ser frem til rapporten. Den vil være et viktig bidrag i vårt arbeid og våre analyser fremover.

Oppfølging av prosjekt i ordinær drift

Vi har en målsetting som strekker seg frem til 2030. Det vil si at vi er langt fra ferdig og prosjektet videreføres. I 2023 følges prosjektet videre med bl.a. kartlegging / nye bemanningsanalyser, evaluering og individuell oppfølging av ledere og turnusgrupper. Vi ønsker også å arbeide mer med fokus på arbeidsfordeling samt hente ut potensiale i kalenderplanlegging/årsturnus.

Ledere og tillitsvalgte har gjennom prosjektet 2021/2022 fått innsikt og kunnskap om hvordan de kan tilrettelegge for gode involverende prosesser på arbeidsplassene. De har fått innsikt i utfordringsbildet knyttet til deltidskulturen i egen avdeling og kjenner i større grad

til nøklene som fremmer heltidskultur. De har fått innføring og veiledning i å finne handlingsrommet for å fremme heltidskultur på den enkelte arbeidsplass. Erfaring fra første omgang med kalenderplanlegging viser at det fortsatt er mye å hente og gevinster som enda ikke er hentet ut. Skal vi lykkes må den enkelte leder, tillitsvalgte, verneombud og ansatte forstå hvordan de kan utnytte handlingsrommet i kalenderplanlegging på sin arbeidsplass. Målsettingen er å kunne øke kontinuiteten og stabiliteten i bemanningen i hele døgndriften gjennom mer strategisk kalenderplanlegging. Å hente ut dette handlingsrommet krever at ansatte ute på den enkelte arbeidsplass er med og utforsker hvordan en må organisere tjenesten, arbeidet og arbeidstiden for å kunne høste disse gevinstene.

På den tekniske siden med turnusplanlegging vil virksomhetene få god oppfølging både via kurs og individuell veiledning. Det er utarbeidet gode veiledningsverktøy som er tatt godt i mot og ligger lett tilgjengelig i vårt forbedringssystem.

Tjenestestyrte bemanningsplanlegging som fremmer heltidskultur (oppgavedeling)

I jakten på god flyt, opplevd kontinuitet og målrettet kompetanse gjennom døgnet, uka og året vil vi i 2023 sette fokus på hvordan oppgaver kan fordeles mellom faggruppene. Ledere og tillitsvalgte ved vårt nyeste sykehjem som har oppstart februar/mars har fått innføring i metode og vil følges opp gjennom 2023 og frem til ny kalenderplan 2024. Erfaringer og resultater fra dette arbeidet vil være viktig kunnskap som skal videreutvikles og videreføres i resten av organisasjonen. Det kan også nevnes at dette sykehjemmet skal ha tre delt turnus, noe som i seg selv er interessant å følge utviklingen av.

Nyttige erfaringer

Prosjektet ble igangsatt midt under en pandemi, noe som naturlig ble krevende i en allerede krevende tid. Tross disse utfordringene har vi lyktes med å gjennomføre og fremdriftsplanen ble holdt. Vi har oppnådd positive resultater på både prosessmål, resultatmål og effektmål. Hadde vi forventet igangsetting av prosjektet, ville vi ikke vært der vi er i dag med mye ny kunnskap og erfaringer som gir svært godt grunnlag for videre arbeid. Erfaring sier at alt kan ikke planlegges på forhånd. En må ha rom for at ting kommer til underveis. Vi har også erfart at bruk av teams gikk veldig bra, selv om det ikke er optimalt i prosessarbeid.

Prosjektet er komplekst og innebærer både endring av en etablert kultur og endring i måte å planlegge bruk av bemanning. Prosjektet har vært preget av denne kompleksiteten. Vi ser at fokus det tekniske ved kalenderplan/årsturnus fikk stort fokus, noe som kan ha påvirket arbeidet med å jobbe med innsikt og forståelse i heltidskultur og hvordan hente ut gevinster i ny planlegging. Pandemien har nok også påvirket i hvor stor grad virksomhetene klarte å mobilisere ansatte og involvere i prosessene.

Tross utfordringer underveis, ser vi at organisasjonen som helhet har tatt et «kvantesteg» fremover. Vi har nå et svært godt grunnlag for å jobbe videre med heltidskulturprosjektet.

Karmøy kommune, helse- og omsorgsetaten

Kopervik, 19.02.23